



DIAGNOSTICO ESTRATEGICO BASADO EN LA METODOLOGIA DE BALANCE
SCORE CARD PARA LAS AREAS DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIERA,
PLANEACION Y SISTEMAS INTEGRADOS DE LA CLINICA MATERNO INFANTIL
CASA DEL NIÑO S.A.S, UBICADA EN LA CIUDAD DE MONTERIA

Jeinns Eduardo Ramos Ávila.

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA.
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL
JUNIO - 2020



DIAGNOSTICO ESTRATEGICO BASADO EL LA METODOLOGIA DE BALANCE SCORE
CARD PARA LAS AREAS DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIERA, PLANEACION Y
SISTEMAS INTEGRADOS DE LA CLINICA MATERNO INFANTIL CASA DEL NIÑO
S.A.S, UBICADA EN LA CIUDAD DE MONTERIA

Autor:

Jeinns Eduardo Ramos Ávila.

Clínica Materno Infantil Casa del Niño S.A.S.

Tutor:

Ing. Roberto Carlos Osorio Mass

Tutor Empresa:

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA.

FACULTAD DE INGENIERÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

JUNIO - 2020

ÍNDICE GENERAL

1	INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	2
1.1	Reseña Histórica	2
1.2	Logotipo, infraestructura y socios.	3
1.3	Misión	5
1.4	Visión.	6
1.5	Política integral.	6
1.6	Valores.	8
2	MARCO CONCEPTUAL	10
2.1	Indicadores	11
2.2	Planeación estratégica.	11
2.3	Objetivos estratégicos	11
2.4	Procesos.....	12
3	DIAGNÓSTICO	14
3.1	Descripción del Problema	14
3.2	Formulación del Problema	18
3.3	Preguntas de Investigación.....	18
4	OBJETIVOS	19
4.1	Objetivo General.....	19
4.2	Objetivos específicos	19
5	JUSTIFICACIÓN	20
6	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	23
6.1	Metodología.....	25
6.1.1	Tipo de investigación.	25
6.1.2	Diseño de la investigación.....	25
6.1.3	Tipos de información.	26
6.1.4	Técnicas de la investigación.....	27
6.1.5	Observación manual directa.	30

6.1.5.1	Entrevista en profundidad:	30
6.1.6	Balanced score card:	31
6.1.6.1	Pasos para implementar un BSC.	32
6.1.6.2	Desarrollo de la metodología del BSC.....	33
7	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA	37
7.1	Diagnosticar la Situación Actual de las Cuatro Áreas de Impacto	37
7.1.1	Área de impacto #1, dirección de talento humano.	37
7.1.2	Área de impacto #2, dirección financiera.	37
7.1.3	Área de impacto #3, dirección de planeación.....	37
7.1.4	Área de impacto #4, dirección de sistemas integrados.	38
7.2	Describir Mediante el Uso de la Herramienta BSC las Acciones Pertinentes, Responsables, Metas y Objetivos Claves para las Áreas de Recursos Humanos, Financiera, Planeación Y Sistemas Integrados de Gestión de la Clínica Materno Infantil Casa del Niño S.A.S.	38
7.3	Recomendar Acciones de Mejora en Base a los Resultados Obtenidos del BSC en las Áreas de Impacto.	41

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Actividades desarrolladas #1</i>	23
Tabla 2	<i>Actividades desarrolladas #2</i>	24
Tabla 3	<i>Actividades desarrolladas #3</i>	24

INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1</i> Logotipo de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S.	3
<i>Ilustración 2</i> Sede Antigua de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S	4
<i>Ilustración 3</i> sede actual de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S.....	4
<i>Ilustración 4</i> Socios de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S.	5
<i>Ilustración 5</i> Encuesta a los Usuarios	29
<i>Ilustración 6</i> Indicadores financieros.....	34
<i>Ilustración 7</i> Indicadores de procesos internos	34
<i>Ilustración 8</i> Indicador perspectiva clientes.....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Ilustración 9</i> Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Ilustración 10</i> Cuadro de indicadores perspectiva financiera	39
<i>Ilustración 11</i> Cuadro de Indicadores Perspectiva Procesos Internos.	40
<i>Ilustración 12</i> Cuadro de indicadores perspectiva clientes	41
<i>Ilustración 13</i> Cuadro de indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento	41
<i>Ilustración 14</i> Formato de Encuesta.....	51
<i>Ilustración 15</i> Resultado Encuesta.....	1
<i>Ilustración 16</i> Formato Métodos y Tiempos	2

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Formato y Resultado de la encuesta.....	50
Anexo 2 Formatos de Métodos y Tiempo.	2

RESUMEN

El presente informe de prácticas profesionales tiene por objeto realizar un diagnóstico organizacional en las principales áreas de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S mediante una herramienta de gestión empresarial llamada Balanced Score Card (BSC). El cual adquiere un enfoque mixto como proceso de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, puesto que existe la necesidad de evaluar la pertinencia de este modelo y sus respectivos beneficios en el desarrollo de una nueva forma de gestión integral con medidas más concretas en la ejecución de acciones efectivas para la buena toma de decisión.

Para su desarrollo, el estudiante realizó un análisis del estado actual de la institución, en cuanto a su planificación estratégica y posicionamiento en el sector salud, de igual modo se identificaron las problemáticas que afectan de forma directa el desempeño de las cuatro áreas principales (financiera, recursos humanos, planeación y sistemas integrados) a través de técnicas de investigación como la encuesta, entrevistas en profundidad y observación manual directa, con el objetivo de establecer puntos claves en los que se deben centrar los esfuerzos de la institución.

Una vez identificados los procesos críticos, se establecieron objetivos estratégicos alineados a la visión y misión de la institución, luego se procedió a definir indicadores de gestión, que alimenten el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados, asignando responsables y metas que posibiliten el monitoreo de los mismos.

Por último, se fijaron estrategias correspondientes a los resultados obtenidos, con el fin de intervenir los procesos críticos identificados, en consecuencia, con las perspectivas referidas del BSC.

Como medida final se recomendaron acciones de mejora a las altas directivas con intención de establecer un plan estratégico, que permita cumplir con las metas organizacionales establecidas en la plataforma institucional.

Palabras claves: Planeación estratégica, Balanced score Card, cuadro de mando integral, indicadores de gestión, áreas principales.

ABSTRACT

The purpose of this report on professional practices is to carry out an organizational diagnosis of the main areas of the Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S through a strategic management tool called Balanced Score Card (BSC). Which is conceived as a top-down process that consists of translating the institution's global mission and strategy into more concrete objectives and measures that can induce the execution of concrete actions for the correct decision-making.

For its development, a diagnosis was made on the current state of the institution, in terms of its strategic planning and planning in the health sector, in the same way the problems that directly the performance of the four main areas (financial, resources human resources, planning and integrated systems) through research techniques such as surveys, in-depth interviews and direct manual observation, with the aim of establishing key points on which the institution's efforts should focus.

Once the critical processes had been identified, strategic objectives were established aligned with the vision and mission of the institution, then we proceeded to define management indicators, which feed the level of fulfillment of the proposed objectives, assigning people responsible and goals that enable the monitoring of the same.

Therefore, strategies corresponding to the results obtained were set, in order to intervene the critical processes identified, consequently, with the referred perspectives of the BSC and as a final action, improvement actions were recommended to senior managers with the intention of establishing a strategic plan, which allows meeting the organizational goals established in the institutional platform.

Keywords: Strategic planning, Balanced score Card, balanced scorecard, management indicators, main areas.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de vanguardia experimentan en forma creciente, los embates de la modernidad, reflejados en presiones sobre los estilos administrativos, las formas de gobierno corporativo y la manera de interacción con sus entornos. Los verbos “producir”, y “operar” fueron traspuestos por los verbos “competir” y “gestionar”. El panorama y la “puesta en escena” de las compañías contemporáneas, son diametralmente opuestas a las acostumbradas en la época de la industrialización masiva, don del lema era “producir y producir”. Las tendencias gerenciales actuales, aplican otro lema, el de “reinventar y reinventar”, desde el ámbito estratégico. (Kaplan y Norton, 1997)

El Balance score card (BSC) corresponde, bajo este tenor, a este nuevo contexto, mostrándose como una herramienta administrativa que se alinea perfectamente a esta nueva realidad, donde prima el valor agregado, por encima de la producción, la superación de las expectativas del cliente como objetivo principal. El BSC es una estructura de control de la administración y operación general de la organización, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.

Por tanto, este informe de prácticas profesionales propone una metodología fundamentada en los principios del BSC como pieza fundamental del análisis integral de los procesos y actividades desarrolladas en las principales áreas de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S. Así, el BSC se aprecia como una extensión lógica de la planeación estratégica que permite adquirir una percepción holística de los aspectos prioritarios de una institución.

1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Razón social y comercial: Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S

Nit: N° 812.004.935-5

Dirección: calle 39 n° 6-15

Teléfono fijo: (4) 7890136

E-mail: info@clinicacasadelnino.com

Página web: <https://www.clinicacasadelnino.com/>

Jefe directo: Sergio Andrés Arias Gámez, director de planeación e ingeniero industrial de profesión, egresado del politécnico gran colombiano de la ciudad de Bogotá, especialista en gerencia integral de la calidad de la universidad Sergio arboleda, con 7 años de experiencia en el sector salud, liderando los estándares superiores de calidad empresarial.

Teléfono de contacto: 3017228775

E-mail: direcciondeplaneacion@clinicacasadelnino.com

1.1 Reseña Histórica

Hace 19 años un grupo de médicos especialistas en las diferentes ramas de la pediatría y la neonatología, decidieron construir una empresa que se dedicaría a la prestación de servicios de salud pediátricos y neonatales, teniendo como área de influencia el departamento de Córdoba y demás municipios vecinos.

Comenzando el año 2001 nace la clínica materno infantil casa del niño S.A.S. con solo tres unidades de atención, cuidados intensivos, intermedio y básico, a través de los años se fue consolidando como una institución que brinda amor y atención especializada en salud.

En el mes de octubre del año 2009, interesados preocupados por disminuir las tasas de morbilidad y mortalidad en la región en relación al binomio madre e hijo, nace el deseo de ampliar la capacidad de atención, se inicia el proyecto de construcción de una nueva sede, ubicada en la calle 39#6-15 en la ciudad de montería.

También se habilitaron nuevos servicios como urgencias, cirugía, hospitalización, uci adulta, salas de parto, esterilización, imagenología, servicio farmacéutico, nutrición, terapia física y respiratoria, ambulancia y laboratorio clínico.

Nuestro personal es fundamental en la atención de nuestros usuarios, es por eso que la institución destina un porcentaje para la capacitación continua de los mismos, estos son enviados a seminarios, congresos, capacitaciones y cursos de actualización en diferentes ciudades del país, lo que nos permite mantenernos informados de las últimas tendencias en el sector salud.

La clínica materno infantil casa del niño S.A.S ha venido evolucionando a través de sus 19 años de funcionamiento hasta convertirse en una de las mejores unidades de cuidados intensivos neonatal y pediátrica de la región, la experiencia de su personal y la tecnología, hacen de nuestros servicios los más oportunos y eficaces.

1.2 Logotipo, infraestructura y socios.



Ilustración 1 Logotipo de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S., Tomado de (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)



Ilustración 2 Sede Antigua de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S, Tomado de (Clínica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)



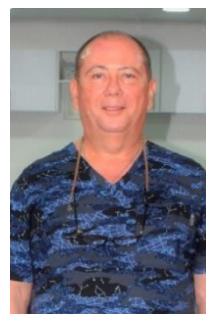
Ilustración 3 sede actual de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S Tomado de (Clínica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)



Dr. Omar Molina



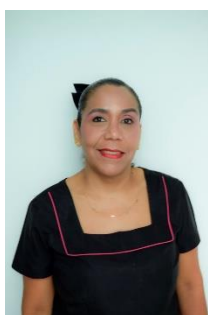
Dr. Rafael Chica



Dr. Gustavo Salgado



Dr. Héctor Pineda Dr. Adalberto Morales Dr. Rodrigo Almanza



Dr. Gloria Gastelbondo Dr. Pablo Abuchar Dr. Jorge Abuchar

Ilustración 4 Socios de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S., Tomado de (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)

1.3 Misión

La misión de la clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S en efecto se describe como una institución prestadora de servicios de salud de alta complejidad, pionera en la atención integral de la gestante y el recién nacido, con amplia experiencia en la prestación de servicios de neonatología y pediatría en la ciudad de Montería. Contamos con talento humano competente, infraestructura amigable y capacidad técnico-científica, que nos permite contribuir en la recuperación del estado de salud de los usuarios que acuden a la institución. Nuestro modelo de atención se fundamenta en cuatro principios: Gestión del riesgo, seguridad del paciente, humanización del servicio y

mejoramiento continuo, éstos nos impulsan a trabajar para obtener la satisfacción del usuario y su familia, y las partes interesadas. (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)

1.4 Visión.

La visión de la Clínica Materno Infantil casa Del Niño S.A.S tiene como objetivo en el año 2022. Ser reconocida a nivel Nacional y con proyección internacional en la atención integral, principalmente en los servicios de ginecología, obstetricia, neonatología, pediatría y sus especialidades, ampliando su capacidad instalada, portafolio de servicios, fortaleciendo la relación docencia servicio y generando conocimiento en salud. (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)

1.5 Política integral.

La política integral de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S, se entiende como el compromiso por parte de la alta dirección y de todos sus empleados, de manera articulada para el mantenimiento del sistema integrado de gestión y se comprometen:

- Prestar servicios asistenciales con estándares superiores de calidad, de manera pertinente, oportuna, segura y continua, propendiendo por la satisfacción del usuario y su familia.
- Proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables para la prevención de lesiones y deterioro de la salud, determinando la naturaleza específica de los peligros y riesgos para establecer los respectivos controles y prevenir incidentes, accidentes y enfermedades laborales.
- Prevenir la contaminación del medio ambiente, controlando nuestros impactos, haciendo uso eficiente de los recursos y asegurando una disposición adecuada de los residuos que generamos. (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)

- Prevenir la materialización de los riesgos identificados, formulando estrategias que minimicen el impacto y probabilidad de ocurrencia.
- Cumplir las reglamentaciones legales relacionadas con el sistema integral de gestión, con el fin de implementarlas y ejecutarlas de acuerdo a la naturaleza de la empresa.

Todas las actividades se enmarcan dentro del principio de mejora continua apuntando al cumplimiento de los objetivos institucionales. (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)

Principios.

- ✓ Gestión del riesgo: La institución gestiona el riesgo mediante su identificación, evaluación y valoración en conjunto con las partes interesadas, para establecer los controles, tratamiento y en lo posible minimizar el impacto o probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados. (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)
- ✓ Seguridad del paciente: Trabajamos de manera permanente en la evaluación de los riesgos asociados a la atención, con el fin de minimizar la probabilidad de ocurrencia de un evento adverso en los pacientes o de mitigar sus consecuencias. Fortalecemos cada día nuestra cultura de seguridad por el bien de los pacientes. (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)
- ✓ Humanización del servicio: Promovemos una cultura de atención centrada en el usuario y su familia, entendiendo que somos seres humanos y que ninguna maquina puede sustituir la presencia humana en procesos de enfermedad, dolor y muerte; procuramos una atención digna al paciente y suplir tus necesidades a nivel físico, emocional, intelectual y social. (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)

- ✓ Trabajo en equipo: Desarrollamos nuestras actividades de manera coordinada, armoniosa, responsable e integral entre todas las áreas, con el compromiso de alcanzar las metas comunes, definidas por la organización, la sinergia de nuestro equipo permite alcanzar mayores beneficios que demuestran la calidad de los líderes que conforman la organización. (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)
- ✓ Mejoramiento continuo: En la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S pretendemos que cada una de las actividades que realizamos día a día sean más efectivas y eficientes, optimizando los recursos utilizados en su ejecución, integrando de manera sistemática los diferentes procesos, para potenciar nuestro sistema integrado de gestión y contribuir al aprendizaje institucional. (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)

1.6 Valores.

- Vocación de servicio: Servimos a los usuarios de manera espontánea con una actitud permanente de colaboración, contribuyendo con nuestras acciones al mejoramiento de la salud de los pacientes. (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)
- Responsabilidad: Nuestro trabajo se realiza teniendo en cuenta que todas las acciones tienen consecuencias y por ello procuramos el debido cuidado en la toma de decisiones. (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)
- Compromiso: Obligación contraída con las partes interesadas, con el propósito de hacer un trabajo cada día mejor, entendiendo que el usuario y su familia son el centro de nuestra atención (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)
- Ética: La labor de nuestro equipo de trabajo se desempeña con conciencia y dignidad, previniendo la materialización de riesgos en la atención al paciente, riesgos financieros, de

seguridad y salud en el trabajo, lavado de activos, financiación del terrorismo entre otros riesgos que puedan afectar las partes interesadas. (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)

- Respeto: Una de las bases de la convivencia es el respeto hacia los demás, por ello brindamos un trato digno a los pacientes y su familia, trabajadores, visitantes, proveedores y demás partes interesadas, considerando y siendo prudentes con sus creencias, costumbres, opiniones, orientación sexual, nacionalidad, raza, partido, clase y personalidad. (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)

2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se definen alfabéticamente los conceptos e ideas correspondientes al informe, con el fin de capacitar al lector de acuerdo con los componentes que determinan la metodología e implementación del Balanced score card.

Acciones correctivas: las acciones correctivas representan una propuesta de mejora ante una no conformidad detectada, en vez de dar una solución puntual e inmediata, se analiza e investigan las causas que originaron el problema, hasta llegar a la causa raíz que dio lugar al mismo y tras ellos tomar las medidas pertinentes para evitar que vuelva a ocurrir. (Calidad&Gestion, 2016)

Balanced Score Card-BSC (Cuadro De Mando Integra-CMI): El concepto de BSC se presentó en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el BSC como un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

De ahí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una visión global del desempeño del negocio. El BSC es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzas los resultados definidos por el plan estratégico, adicionalmente, un sistema como el BSC permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarias para reconducir la situación. (Kaplan&Norton, 1996)

2.1 Indicadores

Generalmente los empresarios se preguntarán porque necesitan más indicadores, si con los financieros son suficientes, obviando otros aspectos fundamentales en el modelo de negocio, por tanto, se esto se acuña la frase de “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” el cual implica que las empresas deben contar con ciertos indicadores, no solo financieros, indicadores que aseguren que va tomar la empresa a futuro. Si la empresa ha de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. El BSC tiene esos indicadores que hacen falta para que las empresas reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos. (Kaplan&Norton, 1996)

2.2 Planeación estratégica.

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la planeación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán alcanzar estos objetivos. (Roncancio, 2018)

2.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrolladas a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan que es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización, son ellos los que determinan

las acciones y medios que se ejecutaran para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables. (Roncancio, 2018)

Perspectivas BSC: El BSC es una herramienta de gestión que convierte la visión de la compañía en acciones concretas mediante un conjunto de indicadores basados en 4 perspectivas del negocio, las cuales son las siguientes (financiera, enfoque del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

Se considera que estos cuatro rubros se engloban todos los procesos que la empresa requiera para un correcto funcionamiento y deben de tomarse en cuenta para definir los indicadores clave de la compañía. Es importante el equilibrio entre estas 4 perspectivas, ya que es lo que otorga el balance entre los procesos internos que tienen que ver con los colaboradores, innovación, capacitación, et casi como los externos que van relacionados a los accionistas y clientes.

2.4 Procesos

Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

Los procesos en el BSC están estrechamente ligados a la cadena de valor, el cual está integrado por las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar tres partes bien diferenciadas, entre esas están las actividades de soporte descritas como el complemento necesario para las actividades primarias, principalmente se hace referencia a la infraestructura de la empresa, como lo son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamiento de bienes y servicios entre otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de calidad.

En segundo lugar, están las actividades primarias, que hacen referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo, están constituidas por los procesos de innovación (análisis de mercado, desarrollo de productos y/o servicios) también por los procesos operativos (producción y distribución) y por los procesos relacionados con los servicios de venta.

Por último, están los márgenes descritos como el valor integro obtenido menos los costes en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor que conforman dicho margen. (WikiEOI, 2018).

3 DIAGNÓSTICO

3.1 Descripción del Problema

La gestión empresarial de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S se entiende como un modelo de desarrollo corporativo, puesto que ha logrado en corto plazo ser competentes en la calidad de sus servicios; sin embargo, se advierte que la institución, cuenta con una estructura organizacional con carencias en la buena toma de decisiones, fundamentalmente en sus cuatro áreas principales, como lo son recursos humanos, financiera, planeación y sistemas integrados de gestión, generando así, numerosos problemas a nivel administrativo, relacionados con las deficiencias en el control y optimización de los procesos críticos de las mismas, a su vez una limitada presencia de herramientas de planeación estratégica, que entre otros aspectos, impiden una correcta planificación estratégica, acorde con el actual posicionamiento de la institución en el sector salud de la ciudad de montería.

Por consiguiente, Se estableció junto al jefe directo del practicante, el director de planeación de la institución, que para la perspectiva financiera se tenga en cuenta el área financiera, dado que esta perspectiva busca la creación de valor que refleje el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad de la empresa. Para la perspectiva de procesos internos se tuvo en cuenta el área de planeación, puesto que en esta área se supervisan es desarrollo de los procesos internos de la institución y la forma en que se llevan a cabo dentro de los diferentes servicios que se prestan en la misma. Para la perspectiva de clientes se tenga en cuenta el área de sistemas integrados de gestión, ya que en esta área se mide la calidad de la prestación de los servicios de salud y se mide la satisfacción del usuario frente a estos. Por ultimo para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se tuvo en cuenta el área de recursos humanos, debido a que en esta área se desarrolla

el plan anual de capacitaciones para el personal que labora en la institución, a casusa de que esta perspectiva se enfoca en que alternativas se deben desarrollar para aprender y mejorar como empresa.

A continuación se describen las problemáticas presentadas en las cuatro áreas de impacto de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S en relación a las cuatro perspectivas planteadas por el BSC.

- Área financiera: Esta área se encuentra liderada por el director financiero Luis Gutiérrez y está compuesta por dos sub áreas que son facturación y cartera.

Una de las problemáticas presentadas en esta área, es el recaudo de cartera vencida, ya que en la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S se presenta un elevado nivel en su cartera de clientes, evidenciados en la falta de pago de los mismos y el vencimiento de los plazos estipulados en los contratos de prestación de servicios, ocasionando de forma sistemática problemas de liquidez frente a las obligaciones financieras de la institución.

Otra de las problemáticas presentadas en el área financiera, específicamente en la sub área de facturación, es la radicación acumulada, la cual se origina por la falta de autorizaciones médicas a tiempo por parte de las EPS, dado que incide de forma directa en la calidad de la prestación de servicios de salud a los usuarios y el oportuno cobro de estos.

- Área de planeación: Esta área se encuentra liderada por el director de planeación, Sergio Arias, encargado de dirigir los procesos y sistemas de control de gestión en la institución.

Así pues, una de las problemáticas que impactan de forma directa esta área, es con relación a la atención de consulta de urgencias, puesto que se evidencian demoras en la prestación de servicios de salud a los usuarios, debido a que los médicos de turno sobrepasan los 15 minutos estipulados por paciente, por tal razón el servicio de urgencias se encuentra subutilizado, teniendo en cuenta que los pacientes que ingresan no se comparan con las horas-hombre contratadas por la institución.

Del mismo modo esta la problemática de faltantes y sobrantes en el inventario de los medicamentos e insumos de compras y almacén, pertenecientes al área financiera, originando inventarios fantasmas del cual no permite a ciencia cierta saber con exactitud la cantidad real de existencias en bodega.

Asimismo, existe otra problemática en el área de planeación y que comprende la sub área de facturación, es la omisión por parte de los facturadores, puesto que, al momento de registrar en la factura, los costos generados por la prestación de servicios, se presentan errores en los costos, causando así el cobro de menor o mayor valor en las acreencias enviadas a las EPS. Esto se ve reflejado en el número de observaciones a las facturas auditadas con errores por la ausencia de servicios prestados durante el mes de agosto del 2019.

Por otra parte, existe otra problemática relacionada al clima laboral percibido por la inconformidad de los empleados en la actualización de la tabla salarial, puesto que hace 5 años la institución no realiza un aumento de los salarios de sus colaboradores aparte de lo establecido anualmente por el estado.

- Área de sistemas integrados: Esta área está liderada por la directora de sistemas integrados, Darly Almanza, encargada del cumplimiento de los requisitos legales en el ámbito de seguridad y salud en el trabajo, gestión de la calidad, seguridad del paciente y medio ambiente. El cual está compuesta por la sub área de SIAU

Unas de las problemáticas presentadas en esta área y que afecta la gestión de la calidad, es el desconocimiento por parte de los usuarios con respecto a sus derechos y deberes dentro de las instalaciones de la institución, afectando de forma directa la percepción de la calidad de los servicios prestados y el cuidado de los recursos físicos y humanos de la institución por parte de los usuarios.

- Área de Recursos Humanos: esta área se encuentra liderada por la directora de talento humano, Dayana Puche, responsable del reclutamiento de empleados dentro de la institución y capacitación de estos, entre otras actividades.

Una de las problemáticas presentadas en esta área es la falta de asistencia del personal administrativo y asistencial a las capacitaciones programadas, reduciendo así las posibilidades de éxito del personal en sus labores diarias.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, surge la necesidad de diagnosticar y controlar las problemáticas presentadas en las principales áreas, a través de una herramienta de gestión empresarial llamada Balanced Score Card que permita identificar oportunidades de mejoras, a través de indicadores de gestión que evalúen de forma integral los objetivos estratégicos trazados por la gerencia.

Las variables dependientes se encuentran conformadas por el establecimiento de planes operativos anuales, los modelos de planeación estratégica y la priorización de necesidades no

suplidas en años anteriores. En este caso las variables dependientes se enfocan en el efecto de lo que se mide.

Entre las variables independientes se encuentra la variación en la normatividad del sector salud, a su vez el factor de los tiempos de pago por parte de las EPS a las instituciones prestadores de servicios de salud, el cual limita la buena toma de decisión en la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S

3.2 Formulación del Problema

En virtud de lo expuesto en la descripción del problema, se plantearon los siguientes interrogantes.

¿Cómo diagnosticar estratégicamente mediante la metodología del balanced score card las áreas de recursos humanos, financiera, planeación y sistemas integrados de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S?

3.3 Preguntas de Investigación

- ✓ ¿Porque diagnosticar la situación actual de las cuatro áreas de impacto (recursos humanos, financiera, planeación y sistemas integrados) de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S?
- ✓ ¿De qué forma se describirán mediante el uso de la herramienta BSC las acciones pertinentes, responsables, metas y objetivos claves para las áreas de recursos humanos, financiera, planeación y sistemas integrados de gestión de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S?

- ✓ ¿Por qué es importante Recomendar acciones de mejoras con base a los resultados obtenidos del BSC en las áreas de impacto (recursos humanos, financiera, planeación y sistemas integrados) de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S?

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Diagnosticar estratégicamente mediante la metodología del Balanced score card las áreas de recursos humanos, financiera, planeación y sistemas integrados de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S de la ciudad de montería

4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de las cuatro áreas de impacto (recursos humanos, financiera, planeación y sistemas integrados) de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S
- Describir mediante el uso de la herramienta BSC las acciones pertinentes, responsables, metas y objetivos claves para las áreas de recursos humanos, financiera, planeación y sistemas integrados de gestión de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S
- Recomendar acciones de mejoras con base a los resultados obtenidos del BSC en las áreas de impacto (recursos humanos, financiera, planeación y sistemas integrados) de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S.

5 JUSTIFICACIÓN

La gestión estratégica es un proceso que evalúa de forma sistemática una empresa, define sus objetivos a largo plazo, desarrolla estrategias e identifica los recursos correspondientes para realizarlos, el éxito de esta gestión depende, en primer lugar, de una correcta planificación, pero para poder ejecutar la misma también son necesarias una serie de herramientas que permitan optimizar su desarrollo, encauzándola en la dirección más adecuada. (ISOTools, 2015)

De acuerdo a lo anterior y a las problemáticas evidenciadas en el diagnóstico de las áreas de impacto, surge la necesidad de contribuir a nivel directivo de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S. Mediante el desarrollo de una herramienta que les permita alinear y controlar los procesos en función de las estrategias planteadas por la gerencia. Actualmente la institución calcula algunos indicadores financieros y de impacto en salud que por normatividad le exigen reportar periódicamente, estos indicadores no se encuentran alineados con la estrategia corporativa, lo cual dificulta la toma de decisiones acertadas que permitan el cumplimiento de sus metas en el mediano y largo plazo.

Ahora bien, y en búsqueda del crecimiento estratégico de la institución, se cree conveniente trabajar en un modelo de direccionamiento estratégico como el BSC, que según el libro (The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action, 1996) *“El Balanced Score Card es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno funcionamiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente hacia el logro de metas estratégicas. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al rendimiento futuro.* Dicha metodología tiene como objetivo ser una herramienta de medición en la gestión

organizacional, permitiendo trasladar los objetivos estratégicos a un conjunto de medidas definidas previamente por las directivas

En cuanto a la descripción a través del BSC de los responsables, acciones pertinentes y metas para las áreas principales, se plantearan indicadores de gestión, que permitan controlar y monitorear tanto los objetivos de la institución, como de las áreas de negocio.

Sin embargo, el argumento más importante para preferir la implementación del BSC como herramienta de gestión estratégica, radica en la toma de decisiones dentro de la institución, la cual se basan en la intuición y experiencia de sus directivos, sin ser validadas previamente por un instrumento que reduzca la probabilidad de desaciertos a nivel administrativo y operativo. Por tal motivo el BSC se presenta como una herramienta de análisis no solo del entorno del sector al que pertenece la institución, sino también del desempeño y características internas, de igual forma permite reconocer oportunidades de mejora como base objetiva para la planificación y las directivas. De ahí que (Sanchez y Cordoba, 2010) consideran que *“El verdadero poder del BSC aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión, ya que proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se pueda describir”*.

Finalmente se recomendaran acciones de mejoras que permitan establecer una hoja de ruta para la medición periódica del cumplimiento de las metas y objetivos planteados, verificando si en las áreas de impacto los directivos y colaboradores están comprometidos con la metodología del BSC y su desarrollo para la buena toma de decisiones.

Dentro de este contexto, el interés del tema el cual es objeto de estudio obedece a numerosos beneficios con relación a diferentes aspectos:

Beneficio tecnológico: Se espera que el resultado del diagnóstico para la alineación de la estrategia y del diseño e implementación del sistema de indicadores de gestión, contribuya a mejorar los procesos de comunicación de la compañía de la compañía sobre la visión, estrategias y gestión de los directores de cada uno de los departamentos del área organizativa del informe, se espera también que la documentación de procesos que generen una optimización de en el aprendizaje y la transferencia de conocimiento.

Beneficio académico: Este informe permite aplicar y fortalecer los conocimientos adquiridos a lo largo del pregrado de ingeniería industrial y temática relacionada a la planeación estratégica y de Métodos y tiempos adquiridos en la Universidad de Córdoba

Beneficio económico: Se espera que al tener clara las estrategias que se desarrollaran bajo la metodología del BSC y su implementación, susciten una perspectiva financiera como uno de los principales eslabones del diseño de la herramienta, el cual se centra en el incremento de ingresos esperado por los accionistas de la institución.

Beneficio ambiental: Se implementarán indicadores que permitan trabajar eficazmente en relación con los recursos disponibles, teniendo como base el aprovechamiento óptimo a favor del medio ambiente.

Beneficio de tipo social: Una herramienta de planeación estratégica fundamentada en la metodología del balanced score card, aplicable a la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S. Se justifica a través del objetivo corporativo de la institución, que se basa en la prestación de servicios de salud con calidad y cumplimiento. Facilitando las opciones de servicios especializados carentes en la región y Cumpliendo con las expectativas de los usuarios.

6 ACTIVIDADES DESARROLLADAS

A continuación, se describirán las actividades desarrolladas por parte del estudiante, en relación con los objetivos específicos trazados, de tal manera que se vinculen con las problemáticas identificadas en las áreas principales de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S.

Diagnosticar la situación actual de las cuatro áreas de impacto (recursos humanos, financiera, planeación y sistemas integrados) de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S.

Tabla 1 Actividades desarrolladas #1

Actividades			Herramientas		Resultado
1. Identificar las problemáticas presentadas en las 4 áreas principales de la institución	✓	✓	Entrevista en profundidad.	en	Recolección de información precisa y minuciosa de los procesos desarrollados en las 4 áreas principales de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S.
		✓	Observación manual directa.		
		✓	Encuestas.		
2. Obtener información de los procesos desarrollados en las 4 áreas principales de la institución por parte del personal administrativo y asistencial.					
3. Realizar observación manual directa en los procesos críticos de las 4 áreas principales de la institución.					

Nota: Elaboración propia

Describir mediante el uso de la herramienta BSC las acciones pertinentes, responsables, metas y objetivos claves para las áreas de recursos humanos, financiera, planeación y sistemas integrados de gestión de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S.

Tabla 2 Actividades desarrolladas #2

Actividad	Herramientas	Resultado
1. Desarrollar una planeación estratégica identificando oportunidades de mejora.	Balanced score Card	Compromiso por parte de todos los altos directivos y del personal con la consecución de objetivos estratégicos acordes al plan operativo anual, priorizando las necesidades no suplidas dentro de las 4 áreas principales de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S
2. Establecer indicadores de mejora para cada una de las 4 áreas de la institución.		
3. Disponer acciones pertinentes, responsables, metas y objetivos claves para cada una de las 4 áreas de la institución.		

Nota: Elaboración propia

Recomendar acciones de mejoras con base a los resultados obtenidos del BSC en las áreas de impacto (recursos humanos, financiera, planeación y sistemas integrados)

Tabla 3 Actividades desarrolladas #3

Actividades	Herramientas	Resultado
Análisis de los resultados	Balanced score Card	Una vez implementada la herramienta del BSC, los resultados de arrojados serán analizados y tabulados para el desarrollo de recomendaciones a las altas directivas de la institución y a su vez su vez la creación de una cultura organizacional en función de los planes estratégicos establecidos

Nota: Elaboración propia

6.1 Metodología

6.1.1 Tipo de investigación.

El tipo de investigación escogida para este informe de prácticas es de enfoque mixto, ya que representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación, que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Sampieri, 2014)

De acuerdo con lo anterior, para el diagnóstico de las áreas principales se vincularon datos cuantitativos y cualitativos. Tanto cualitativos en base a la observación y entrevistas realizadas con el personal, usuarios, directores de áreas y líderes de procesos, profundizando en sus puntos de vistas, interpretaciones y percepciones, acerca de las problemáticas presentadas en el ambiente organizacional, departamentos y procesos internos.

Como de igual forma de tipo cuantitativo por la obtención de datos basados en encuestas, observación manual directa y el BSC, que apoyados en datos numéricos y/o estadísticos, permitieron identificar las distintas falencias presentadas en las áreas principales de la institución y posterior a ello, identificar oportunidades de mejora en las mismas.

Al utilizar el enfoque mixto se refuerza la credibilidad general de los resultados y procedimientos, consolidando los razonamientos y argumentaciones provenientes de la recolección y análisis de los datos por ambos métodos (cualitativo y cuantitativo).

6.1.2 Diseño de la investigación.

En lo relacionado a los diseños de investigación, se presenta a continuación la secuencia adoptada para el desarrollo de la metodología, que en primera parte es de forma descriptiva, y se

emplea para captar, organizar y exponer los principales aspectos presentes en los resultados derivados de la observación, como a su vez la descripción de las variables de estudio asociadas al BSC.

Del mismo modo y en relación con el propósito de este informe, la investigación en una segunda parte adquiere una forma exploratoria, ya que busca explicar los mecanismos por los cuales la implementación de la metodología del BSC a través de sus cuatro perspectivas influyo en el diagnóstico y análisis de las áreas de impacto, como base principal en la articulación de las estrategias para alcanzar la buena toma de decisión.

6.1.3 Tipos de información.

De acuerdo a las fuentes de información, el estudiante obtuvo como información primaria la delimitación del conocimiento adquirida a través de informes académicos, tesis y documentos de sitio web, en especial la monografía para optar el título de especialista en evaluación y gerencia de proyectos de la universidad industrial de Santander, por parte de las estudiantes Marlyn Cárdenas y Adriana Villamizar, el cual se titula “Diseño del cuadro de mando integral (Balance score card) para COMPARTA EPS-S”, el cual sirvió como referencia literaria en este informe de prácticas.

Entre las fuentes secundarias empleadas en este informe, encontramos las siguientes:

Fuentes secundarias internas: Plataformas e información interna de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S tales como la plataforma de comunicación y pedidos” Dynamica Gerencial”, acceso a correos internos, indicadores de calidad y encuestas de satisfacción al cliente proporcionados por la directora de sistemas integrados Darly Almanza, también encuestas de clima laboral suministradas por la directora de talento humano Dayana Puche, entrevistas en profundidad con el Director de Planeación Sergio Arias y el director financiero Andrés Felipe Gutiérrez para

la identificación de los procesos críticos de la institución, de igual forma la asistencia a comités y el uso de la página web institucional (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018) entre otras fuentes internas a las cuales tuvo acceso el autor de este informe.

Fuentes secundarias externas: La internet es una de las principales fuentes externas, entre las páginas más importantes que se tomaron en cuenta para indagar sobre la metodología del BSC es “Pensempos” (Pensempos, 2016) a su vez está la página de “TiedCOMM” (TiedCOMM, 2015) quien habla de la importancia y beneficios del BSC. Entre las opiniones y columnas acerca del BSC está la revista “Dinero” (Revista Dinero, 2014)

por último, se encuentran las bases de datos y bibliotecas universitarias como lo son “SciELO”, “sciencedirect” con investigaciones y teorías acerca del BSC, a su vez la biblioteca digital de la Universidad Industrial de Santander “TangaraUIS”.

6.1.4 Técnicas de la investigación.

Las técnicas de investigación son el conjunto de herramientas, procedimientos e instrumentos utilizados para obtener información y conocimiento. (Raffino, 2020)

Entre las técnicas de investigación empleadas por el estudiante y que se usaron en este informe de prácticas, se encuentran la encuesta, entrevista en profundidad, observación manual directa y el BSC.

Encuesta.

En la investigación, para medir la variable de gestión estratégica, se esgrimo la técnica de la encuesta, la cual fue aplicada a los usuarios presentes en los diferentes servicios de la institución, a su vez adquirió una forma transaccional descriptiva, con el fin de conocer la satisfacción de los mismos en relación con los servicios prestados.

Determinación de la población: la población para el presente informe de prácticas estuvo constituida por los usuarios de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S. La cual conto con una población de 548 usuarios durante el mes de agosto del año 2019, cuyo cuestionario aplicado aparece en la Ilustración 14 de este informe y que es propio de la institución.

Determinación de la muestra: La muestra para este informe de prácticas, estuvo determinada en base al método probabilístico, aplicando la siguiente formula estadística para poblaciones menores a 10.000 finita.

$$n = \frac{(p \cdot q)z^2 \cdot N}{(E)^2(N - 1) + (p \cdot q)Z^2}$$

Donde:

N	Es el tamaño de la muestra que se tuvo en cuenta para el desarrollo de la encuesta. Es la variable que se desea determinar.
P y Q	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra, de acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que P y Q tienen el valor de 0.5 cada uno.
Z	representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error = 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95% en la estimación de la muestra, por tanto, el valor Z=1.96
N	Es el total de la población. En este caso 548 usuarios

E	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe de ser 0.099 o menos. En este caso se tomará 0.097.
---	---

Sustituyendo:

$$n = \frac{(0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 548)}{(0.097)^2 \times (547) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2)}$$

$$n = 81.177$$

Por consiguiente, la muestra está constituida por 81 usuarios que estuvieron presentes en los diferentes servicios de la institución durante el mes de agosto del año 2019.

Una vez recopilada la información, se procede a tabular los datos obtenidos, con el fin de graficar estadísticamente las respuestas de la encuesta y su respectivo análisis.

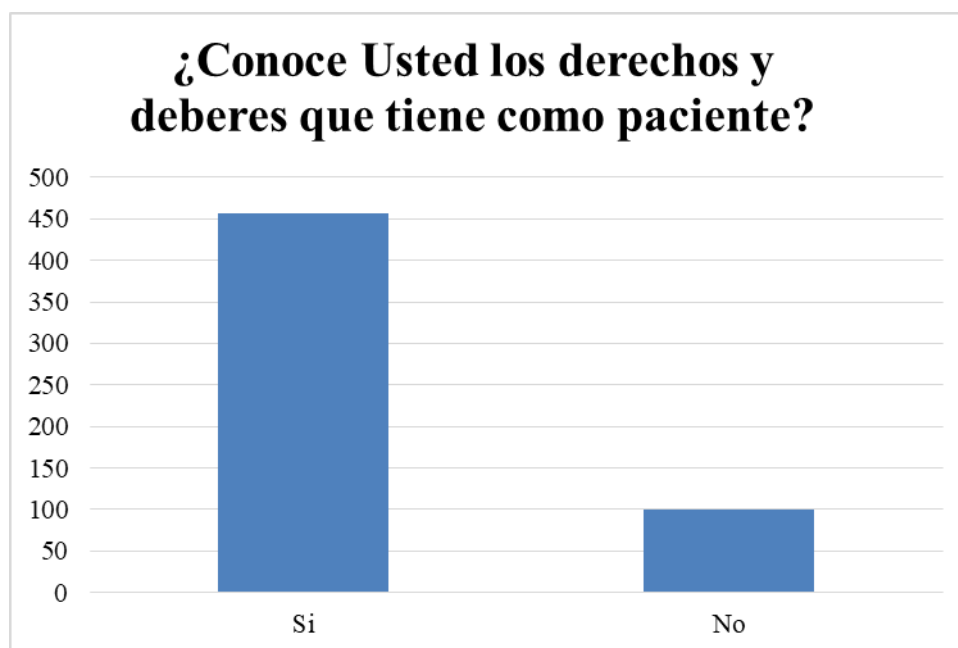


Ilustración 5 Encuesta a los Usuarios, Elaboración Propia.

Como se observa en la gráfica anterior, un número significativo de la población encuestada, representada en 100 usuarios respondieron (no) a la pregunta ¿conoce usted los derechos y deberes que tiene como paciente? Advierten la importancia del desarrollo de jornadas pedagógicas que permitan garantizar condiciones de escrupuloso respeto a la intimidad personal y libertad individual del usuario, así como la tolerancia de los mismos hacia el personal médico y asistencial que prestan sus servicios en la institución.

Para visualizar el registro y tabulación de los datos obtenidos de la encuesta, ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

6.1.5 Observación manual directa.

La observación es un proceso sistemático que permite a quien lo realice detectar particularidades dentro de un proceso o contexto determinado. (Goetz & compte, 1988)

Esta técnica fue empleada en este informe de prácticas, debido a que los diversos fenómenos o acontecimientos fueron observados por el estudiante en su medio, de tal manera que se permita el análisis directo e interpretación real de las gestiones y actividades desarrolladas en las cuatro áreas principales de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S

De forma específica se observaron los métodos y procedimientos, que cumplen los colaboradores y directivos, en los servicios de urgencias, autorizaciones, compra y almacén, por medio del formato, ver Ilustración 16 Formato Métodos y Tiempos, tomado de .

6.1.5.1 Entrevista en profundidad:

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado, distinto al simple hecho de conversar. (Diccionario de ciencias de la educacion, 1983)

Las entrevistas realizadas, fueron de forma libre o no estructurada, dado que se realizaron preguntas abiertas, sin un orden preestablecido y para las que no se consideró una secuencia específica ni un tiempo límite.

El principal recurso para el desarrollo de esta técnica son los colaboradores, directores, líderes de procesos y personal que contemplan mayor conocimiento, experiencia y responsabilidad tanto para los procesos como de las actividades desarrolladas en las principales áreas de la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S.

6.1.6 Balanced score card:

El Balanced Score Card-BSC, es un conjunto cuidadosamente selecto de medidas cuantificables de desempeño financiero y no financiero, derivadas de la estrategia de una organización y que se reflejan los factores que se consideren fundamentales para el éxito de la misma. Esta herramienta ayuda a comunicar a los grupos de interés internos y externos los resultados y orientaciones de desempeño por los cuales la organización alcanzara su misión y sus objetivos estratégicos, al tiempo que ofrece a los administradores información importante desde cuatro perspectivas diferentes. (Kaplan y Norton, 1997)

Esta metodología, fue desarrollada por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, viendo la luz en febrero del año de 1992 en la prestigiosa publicación Harvard Business Review. Con el objetivo de introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionado a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía.

El BSC tiene como objetivo incidir en la gestión empresarial a través de cuatro ejes o perspectivas descritas a continuación:

1. **Desarrollo y aprendizaje:** Con el objetivo de analizar si el modelo de negocio de la compañía puede seguir incrementando variables de negocio como la facturación, el beneficio el crecimiento orgánico
2. **Procesos internos:** Seleccionar cuales son los matices diferenciadores de la compañía dentro del sector en el que desarrolla su actividad, determinando cuáles son sus ventajas competitivas y el establecimiento de una hoja de ruta para explotarla.
3. **Relación con el cliente:** El cliente es el centro del sistema, y como tal se debe mostrar una alta sensibilidad hacia la opinión que se formen de estos sobre la institución.
4. **Aspectos financieros:** Que a su vez tiene el objetivo de crear valor para los accionistas, que deben ser compensados por su confianza inversora.

6.1.6.1 Pasos para implementar un BSC.

Los pasos para implementar un BSC como herramienta de diagnóstico para la clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S son los siguientes.

- ✓ Diseño de una estrategia empresarial consistente y transparente, se debe tener presente de donde partimos y hacia dónde quiere llegar la institución, lo primero es conocerse así mismo, analizando de forma interna y externa la situación actual de las cuatro áreas principales de la misma.
- ✓ Establecer una clara diferencia entre los objetivos estructurales en relación a los organizacionales.

Una vez decidida la hoja de ruta tras el diagnóstico y análisis de las cuatro áreas principales, se debe comunicar la estrategia la institución, con el objetivo de que todos vayan en la misma dirección.

- La forma de comunicar es similar a la de cualquier otra decisión administrativa, de arriba hacia abajo, es decir desde la gerencia hasta el personal técnico y administrativo.
- Establecer métricas e indicadores, con el objetivo de detectar desviaciones respecto a la planificación, y poder realizar a tiempo los distintos planes correctivos para cumplir en tiempo y forma con los objetivos propuestos.

6.1.6.2 Desarrollo de la metodología del BSC.

Para el desarrollo de la metodología, el BSC se construyó de la siguiente manera:

6.1.6.2.1 Área de impacto #1 dirección financiera.

En esta área, se evalúa la perspectiva financiera en relación con el primer objetivo planteado.

Aquí se consideraron los indicadores analizados desde la contabilidad y las finanzas, especialmente aquellos que dan cuenta de la situación económica de la institución.

A continuación, se muestran los indicadores que permitieron diagnosticar los procesos y actividades en relación a las sub-áreas (facturación, autorizaciones, cartera, compras y almacén), que conforman el área financiera, Entre dichos indicadores podemos considerar la gestión del riesgo, la liquidez y el nivel de endeudamiento de la institución.

Para la confección de estos indicadores, se utilizó la entrevista en profundidad y la observación manual directa como herramientas para la recolección de información.

Perspectiva	Mapa estratégico	Cuadro de Mando Integral				Plan de acción		
		Objetivo	Indicador	Resultado	Meta	Responsable	Iniciativa	Presupuesto
Financiera	Incremento de ingresos	Mantener la viabilidad financiera	sumatoria de facturas sin autorizaciones/ sumatoria de valores de facturas sin radicar*100		<3%	Director financiero, coordinador de facturación, auxiliares de facturación		

			360/(ventas a crédito/((saldo inicial año anterior+ saldo final año anterior)2)		60 días			
--	--	--	---	--	---------	--	--	--

Ilustración 6 Indicadores financieros, Elaboración Propia.

6.1.6.2.2 Área de impacto #2 dirección de planeación.

En esta área, se evalúa la perspectiva de procesos internos en relación con el primero objetivo planteado.

Desde esta perspectiva son analizados aquellos procesos de la empresa que están dirigidos a obtener el rendimiento esperado en los tiempos programados. Así, este grupo de indicadores incluye aquellos que están relacionados con la calidad de los procesos, como lo son indicadores de calidad del servicio y eficiencia en los tiempos de atención en las sub-áreas de urgencias y autorizaciones.

Para la confección de estos indicadores, se utilizó la entrevista en profundidad y la observación manual directa como herramientas para la recolección de información.

Ilustración 7 Indicadores de procesos internos, Elaboración Propia.

6.1.6.2.3 Área de impacto #3 dirección de sistemas integrados.

En esta área, se evaluó la perspectiva de clientes con relación al primer objetivo planteado.

Perspectiva	Mapa estratégico	Cuadro de Mando Integral				Plan de acción		
		Objetivo	Indicador	Resultado	Meta	Responsable	Iniciativa	Presupuesto
Perspectivas de procesos internos	Desarrollo interno de los servicios	Mejorar la calidad de los servicios	Σ (tiempo entre la solicitud de la autorización y la autorización de la misma=16 horas/total de solicitudes de autorizaciones del periodo=5)=3.2 horas		2 horas	Director de planeación		
			sumatoria de tiempos que transcurre entre la entrada del paciente y la atención medica=245 minutos/números de pacientes del periodo=21 usuarios) =12 minutos		10 minutos	Director de planeación		
			Sumatoria de inventario faltante=9059 medicamentos/sumatoria del inventario total=160 medicamentos*100=5.66% sumatoria de inventario sobrante=325/sumatoria de inventario total=160*100=2.1%		<2%	Director de planeación		
			Números de observaciones a facturas auditadas con errores por ausencia de errores por ausencia de servicios prestados/total de facturas auditadas en el periodo*100		<3%	Director de planeación		
			Sumatoria del promedio de respuestas "Muy favorables" y "favorables" a la encuesta de clima laboral/total de factores		>96%	Director de planeación		

En este grupo se encuentran los indicadores relacionados con las soluciones destinadas a satisfacer las necesidades de los usuarios, entre los indicadores se encuentra la satisfacción del cliente, enfocada en la calidad que se percibe por los servicios prestados en la institución.

Para la confección de este indicador, se utilizó la encuesta como herramienta para la recolección de información.

Perspectiva	Mapa estratégico	Cuadro de Mando Integral				Plan de acción		
		Objetivo	Indicador	Resultado	Meta	Responsable	Iniciativa	Presupuesto
Cientes	Servicios innovadores y a la vanguardia	Aumentar la satisfacción de los usuarios conforme a los	Números de encuestas con respuestas positivas a la pregunta ¿conoce usted los derechos deberes que tiene como		>90%	Director de sistemas integrados de gestión, psicología, trabajadora social		

		servicios prestados	paciente? =457/total de encuestas realizadas en el periodo=557)=82.04 %					
--	--	------------------------	---	--	--	--	--	--

Ilustración 8 Indicador perspectiva clientes, Elaboración Propia.

6.1.6.2.4 Área de impacto #4 dirección de talento humano.

En esta área se evalúa la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en relación al primer objetivo propuesto.

En cuanto a este indicador, se introduce el componente innovador en los diversos procesos de la organización, capacitación del talento humano y la habilitación de nuevos servicios.

La implementación y análisis de estos indicadores bajo la metodología del cuadro de mando integral, permitirá el control de diversos aspectos estratégicos de la organización, lo cual permitirá de forma asertiva, tomar decisiones relacionadas con acciones preventivas y correctivas para las áreas principales de la institución

Para la confección de este indicador, se utilizó la entrevista en profundidad y la observación manual directa como herramientas para la recolección de información.

Perspectiva	Mapa estratégico	Cuadro de Mando Integral				Plan de acción		
		Objetivo	Indicador	Resultado	Meta	Responsable	Iniciativa	Presupuesto
Aprendizaje y crecimiento	Nomina estable y formada	Fortalecer la cultura organizativa de la institución	Número de participantes en las capacitaciones/total de participantes programados*100		>95%	Director de talento humano		

--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ilustración 9 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Elaboración Propia.

7 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA

7.1 Diagnosticar la Situación Actual de las Cuatro Áreas de Impacto

7.1.1 Área de impacto #1, dirección de talento humano.

Para el diagnóstico de esta área, se utilizaron técnicas de investigación como la entrevista en profundidad y la observación manual directa, el cual permitieron identificar problemáticas que afectan de forma directa el desempeño del recurso humano, tales como la inasistencia por parte del personal administrativo y asistencial a las capacitaciones programadas durante el año, ya que solo se cumple con el 59% del total programado.

7.1.2 Área de impacto #2, dirección financiera.

Para el diagnóstico de esta área, se utilizaron técnicas de investigación como la entrevista en profundidad y la observación manual directa, de tal manera que nos permitieron evidenciar problemáticas en las sub áreas que la conforman, tales como la radicación acumulada por la falta de autorización a tiempo de los servicios por parte de las EPS, la cartera vencida de los acreedores.

Por consiguiente, dichas problemáticas afectan de forma directa la liquidez y la calidad de los servicios que se prestan en la institución, ocasionando atrasos en el cumplimiento de las obligaciones financieras y principalmente problemas para el cobro oportuno de las acreencias enviadas a las EPS.

7.1.3 Área de impacto #3, dirección de planeación.

Para el diagnóstico de esta área, se utilizaron técnicas de investigación como la entrevista en profundidad y la observación manual directa, el cual evidenciaron dos problemáticas en concreto, la primera, hace referencia a la demora en los tiempos de consulta médica en el servicio de urgencias y la segunda son los retrasos para autorizar procedimientos quirúrgicos por parte de las EPS. Lo cual afecta de forma directa la percepción de los usuarios frente a la calidad de los servicios. También los errores en el registro de los servicios dentro de las facturas, los faltantes y sobrantes en los inventarios de compra y almacén.

De igual forma la percepción por parte de los empleados, sobre el clima organizacional, el cual se ve afectada por la insatisfacción de los mismos frente a los salarios percibidos, ya que han pasado 5 años sin un aumento en la remuneración por sus actividades laborales.

7.1.4 Área de impacto #4, dirección de sistemas integrados.

Para el diagnóstico de esta área, se utilizaron técnicas de investigación como la encuesta, entrevistas en profundidad y observación manual directa. Ya que, por medio de estas, se logró identificar la percepción de los usuarios en relación a sus derechos y deberes para con el personal e infraestructura de la institución, esto se ve reflejado en la sub área de SIAU encargada de mejorar la prestación de los servicios y en la que a diario se presentan numerosas quejas, reclamos y sugerencias de parte de los usuarios por la prestación de los servicios prestados en la institución.

7.2 Describir Mediante el Uso de la Herramienta BSC las Acciones Pertinentes, Responsables, Metas y Objetivos Claves para las Áreas de Recursos Humanos,

Financiera, Planeación Y Sistemas Integrados de Gestión de la Clínica Materno Infantil Casa del Niño S.A.S.

De acuerdo con los datos arrojados por el diagnóstico, se pudo identificar las problemáticas presentadas en las áreas principales de la institución, para ello se hizo necesario diseñar indicadores para cada una de las perspectivas definidas previamente, permitiendo a través de estas, observar la evolución e impacto del BSC como herramienta de gestión estratégica. Asignando una meta a cada indicador con el fin de medir el logro de los objetivos en cada área, esto a su vez conlleva a la programación de actividades para el logro de las mismas y la asignación de responsables que evalúen el seguimiento de las actividades programadas.

A continuación, se presenta el cuadro de indicadores para la perspectiva financiera y sus resultados sobre el desempeño del área financiera.

Perspectiva	Mapa estratégico	Cuadro de Mando Integral				Plan de acción		
		Objetivo	Indicador	Resultado	Meta	Responsable	Iniciativa	Presupuesto
Financiera	Incremento de ingresos	Mantener la viabilidad financiera	sumatoria de facturas sin autorizaciones/ sumatoria de valores de facturas sin radicar*100	$(\$10.382.136/\$16.968.372)*100=61.18\%$	<3%	Director financiero, coordinador de facturación, auxiliares de facturación		
			$360/((\text{ventas a crédito}/((\text{saldo inicial año anterior} + \text{saldo final año anterior})/2))$	$360/(79.389.623.851/((\$44.954.992.907 + \$35.900.332.717)/2))=183.32$	60 días			

Ilustración 10 Cuadro de indicadores perspectiva financiera. Elaboración Propia

A su vez se estableció el cuadro de mando para la perspectiva de procesos internos y sus resultados sobre el desempeño del área de planeación.

Perspectiva	Mapa estratégico	Cuadro de Mando Integral				Plan de acción		
		Objetivo	Indicador	Resultado	Meta	Responsable	Iniciativa	Presupuesto

Perspectivas de procesos internos	Desarrollo interno de los servicios	Mejorar la calidad de los servicios	$\Sigma(\text{tiempo entre la solicitud de la autorización y la autorización de la misma}=16 \text{ horas}/\text{total de solicitudes de autorizaciones del periodo}=5)=3.2 \text{ horas}$	$(16 \text{ horas}/5)=3.2 \text{ horas}$	2 horas	Director de planeación		
			sumatoria de tiempos que transcurre entre la entrada del paciente y la atención medica=245 minutos/números de pacientes del periodo=21 usuarios)=12 minutos	$(245/21)=12 \text{ minutos}$	10 minutos	Director de planeación		
			Sumatoria de inventario faltante=9059 medicamentos/sumatoria del inventario total=160 medicamentos*100=5.66% sumatoria de inventario sobrante=325/sumatoria de inventario total=160*100=2.1%	$(9.059/160)*100=5.66\%$ $(325/160)*100=2.1\%$	<2%	Director de planeación		
			Números de observaciones a facturas auditadas con errores por ausencia de errores por ausencia de servicios prestados/total de facturas auditadas en el periodo*100	$(5/700)*100=0.7114\%$	<3%	Director de planeación		
			Sumatoria del promedio de respuestas "Muy favorables" y "favorables" a la encuesta de clima laboral/total de factores	$(69\%/5)=13.8\%$	>96%	Director de planeación		

Ilustración 11 Cuadro de Indicadores Perspectiva Procesos Internos, Elaboración Propia.

En cuanto a la perspectiva de clientes, se estableció el cuadro de mando y sus resultados sobre el desempeño del área de sistemas integrados.

Perspectiva	Mapa estratégico	Cuadro de Mando Integral				Plan de acción		
		Objetivo	Indicador	Resultado	Meta	Responsable	Iniciativa	Presupuesto
Perspectiva de clientes	Servicios innovadores	Aumentar la satisfacción de los usuarios	Números de encuestas con respuestas positivas	$(457/557)=82.04\%$	>90%	Director de sistemas integrados		

	s y a la vanguardia	conforme a los servicios prestados	a la pregunta ¿conoce usted los derechos deberes que tiene como paciente?=457/total de encuestas realizadas en el periodo=557)=82.04 %			de gestión, psicología, trabajadora social		
--	---------------------	------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Ilustración 12 Cuadro de indicadores perspectiva clientes, Elaboración Propia.

Por último, se estableció el cuadro de mando para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y sus resultados sobre el desempeño del área de recursos humanos.

Perspectiva	Mapa estratégico	Cuadro de Mando Integral				Plan de acción		
		Objetivo	Indicador	Resultado	Meta	Responsable	Iniciativa	Presupuesto
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Nomina estable y formada	Fortalece r la cultura organizat iva de la institucio n	Numero de participantes en las capacitaciones/t otal de participantes programados*1 00	(167/283)*100=59.0 1%	>95%	Director de talento humano		

Ilustración 13 Cuadro de indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento, Elaboración propia.

7.3 Recomendar Acciones de Mejora en Base a los Resultados Obtenidos del BSC en las Áreas de Impacto.

Las siguientes recomendaciones van dirigidas a proporcionar sugerencias de acuerdo a los resultados obtenidos en cada indicador.

Área financiera: Frente a las radicaciones acumuladas por falta de autorizaciones, se deben garantizar los procedimientos para la solicitud de servicios de salud, de acuerdo con la resolución 3407 del 2012.

Por otra parte, es fundamental realizar actas durante las reuniones realizadas con las EPS que pertenecen a la lista de carteras vencidas, para su respectiva constancia del pago oportuno de las acreencias.

- **Área de planeación:** Es fundamental revisar las horas-hombres del servicio de urgencias ya que se encuentran subutilizadas y no corresponden al costo de la nómina contratada para este servicio.

A su vez se hace fundamental establecer en los contratos firmados con las EPS, la autorización pronta y oportuna de los procedimientos quirúrgicos de sus usuarios, dado que en la actualidad la calidad de los servicios de salud se ven afectadas por dicha problemática. Con respecto a los faltantes y sobrantes en los inventarios de medicamentos e insumos en el área de compras y almacén, es necesario realizar mayor control y análisis estadístico de las cantidades reflejadas en el programa “Dynamica Gerencial” de la institución, con la finalidad predecir la existencia de inventarios fantasmas y darle prioridad al recuento de los inventarios en donde más se requiera.

Por último, para el indicador relacionado a la cantidad de facturas auditadas con errores en el registro de los servicios, podemos decir que el porcentaje de 0.7114% está por debajo de la meta establecida, esto quiere decir que, a pesar de que se cumple con el objetivo, al mes se presenta alrededor de 5 facturas con errores derivados de la omisión por parte de los

facturadores, se recomienda mayor control del director financiero y de su jefe inmediato el coordinador de facturación.

Con respecto al clima organizacional, se debe reajustar la tabla salarial de la institución, con el fin de ofrecer una remuneración equilibrada y justa para con los empleados, promoviendo así una actitud positiva, participación y colaboración que permita potencializar sus habilidades.

- **Área de sistemas integrados:** Es necesario realizar jornadas educativas en los diferentes servicios de la institución, con el fin de realizar pedagogía con respecto a los derechos y deberes de los usuarios.
- **Área de recursos humanos:** es necesario establecer políticas que permitan el cumplimiento por parte del personal administrativo y asistencial en las capacitaciones programadas al año ya que, la capacitación permanente de los empleados y la orientación adecuada de la información a nivel de la empresa en general, son herramientas fundamentales para la buena ejecución de la herramienta BSC.

CONCLUSIONES

El análisis y revisión de toda la información obtenida en el presente informe de prácticas permiten concluir lo siguiente:

- De acuerdo al análisis de los resultados de la encuesta de clima laboral al personal que labora en la institución, se puede inferir que la falta de actualización de la tabla salarial ha conllevado a la poca motivación por parte de los colaboradores, ocasionando que los mismos no se encuentren en las mejores condiciones para la contribución del logro de una óptima gestión administrativa acorde con las necesidades de la empresa.
- Las metas relacionadas con el desempeño sobresaliente en las perspectivas financieras y de clientes se desglosan en metas de largo plazo de satisfacción y retención de clientes, desempeño del proceso interno, capacidades de recursos humanos y tecnologías de la información, así como la alineación organizacional.
- En cuanto a la problemática de faltantes y sobrantes en el área de compras y almacén, se implementaron las bases para el uso de la metodología ABC que permita una mejor gestión del inventario, con la finalidad de evitar inventarios fantasmas y desabastecimiento de medicamentos e insumos en los servicios de la institución.
- Luego del análisis de los resultados del estudio de métodos y tiempos en las consultas de urgencia, se logró determinar que la mano de obra para ese servicio se encuentra subutilizada, es decir, que el personal asistencial establecido para ese proceso no corresponde con las horas-hombre contratadas.
- El diagnóstico que se realizó en las cuatro áreas principales, fue desarrollado mediante una metodología estructurada como la entrevista en profundidad, la cual generó hallazgos significativos y de forma simultánea la conducción del personal hacia la estructura del BSC.

- Se logró integrar el direccionamiento estratégico de las áreas principales al establecer y diseñar indicadores, que permitan monitorear el desempeño de las mismas, estableciendo responsables, metas y objetivos.
- Los resultados de este informe de prácticas permitieron adelantar recomendaciones de mejora, las cuales fueron presentadas al director de planeación.
- Se puede concluir, que, para la institución, su estrategia dejó de ser un conjunto de frases soñadoras y mediciones sin sentido. Ahora la estrategia es de conocimiento de todos los colaboradores y es medible, tiene metas concretas y acciones específicas que apoyan el logro de esas metas. Anteriormente, los indicadores eran generados de forma independiente por cada líder y se presentaban directamente en el comité anual de gerencia, sin que existiera una revisión previa por parte del equipo operativo. Con la implementación del BSC, se logró la participación y compromiso de los líderes de procesos, directores de área durante la revisión de los resultados obtenidos en la etapa final. De esta manera se está apoyando la gestión de la empresa de una forma efectiva.

RECOMENDACIONES

Al concluir la presente investigación, se hace una reflexión final de lo realizado y hacer las siguientes recomendaciones a la Clínica Materno Infantil Casa Del Niño S.A.S.

- Se deben realizar reuniones periódicas en donde se analicen los resultados del BSC en cada área, de tal manera de que exista retroalimentación de la información que proporciona esta herramienta en los procesos internos, logrando así un adecuado seguimiento de los indicadores y la proposición de planes de acción.
- Frente a las radicaciones acumuladas por falta de autorizaciones, se deben garantizar los procedimientos para la solicitud de servicios de salud, de acuerdo con la resolución 3407 del 2012.
- Establecer en los contratos firmados con las EPS, la autorización pronta y oportuna de los procedimientos quirúrgicos de sus usuarios, dado que en la actualidad la calidad de los servicios de salud se ven afectadas por dicha problemática.
- Para el indicador relacionado a la cantidad de facturas auditadas con errores en el registro de los servicios, podemos decir que el porcentaje de 0.7114% está por debajo de la meta establecida, esto quiere decir que, a pesar de que se cumple con el objetivo, al mes se presenta alrededor de 5 facturas con errores derivados de la omisión por parte de los facturadores, se recomienda mayor control del director financiero y de su jefe inmediato el coordinador de facturación.
- Es necesario realizar jornadas educativas en los diferentes servicios de la institución, con el fin de realizar pedagogía con respecto a los derechos y deberes de los usuarios.
- Es necesario establecer políticas que permitan el cumplimiento por parte del personal administrativo y asistencial en las capacitaciones programadas al año ya que, la

capacitación permanente de los empleados y la orientación adecuada de la información a nivel de la empresa en general, son herramientas fundamentales para la buena ejecución de la herramienta BSC.

- Por otro lado, es necesario disponer de un compromiso institucional con el fin de garantizar la participación del personal, encaminado a la consecución y cumplimiento de los objetivos trazados en el BSC.
- Se recomienda que, en los comités institucionales, se revisen de forma bimestralmente los indicadores propuestos para cada área, ya que al actualizar el BSC, se presentan nuevas metas, estrategias e indicadores, a fin de establecer integralidad en las áreas principales.
- Es fundamental el seguimiento al servicio prestado, teniendo en cuenta la satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario durante la atención, ya que debe constituirse en el pilar fundamental que garantice la fidelización de los usuarios.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Andrade&Luna. (2009). Herramienta de gestion empresarial BSC.

Calidad&Gestion. (2016). Acciones Correctivas. Obtenido de Calidad&Gestion: https://calidad-gestion.com.ar/boletin/42_acciones_correctivas.html

Clinica Materno Infantil Casa Del Niño. (23 de febrero de 2018). Nuestra historia. Recuperado el 4 de junio de 2020, de Clinica Materno Infantil Casa Del Niño: <https://www.clinicacasadelnino.com/about-us2/>

clinica materno infantil casa del niño. (2019). clinica materno infantil casa del niño. Obtenido de <https://www.clinicacasadelnino.com/about-us2/>

Diccionario de ciencias de la educacion. (1983). mexico.

Goetz, & compte, L. (1988). observacion directa.

ISOTools. (27 de 04 de 2015). Principales Herramientas de Gestión Empresarial: Funcionamiento y Características. Obtenido de ISOTools.

ISOTools excellence. (09 de agosto de 2015). Recuperado el 11 de mayo de 2020, de <https://www.isotools.org/2015/08/09/el-balanced-scorecard-de-una-empresa-el-modelo-estandar-de-bsc/>

Kaplan y Norton. (1997). Butler et al.

Kaplan&Norton. (1996). "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action". Boston: Harvard Business School Press.

Pensempos. (2016). Metodologia del BSC. Obtenido de Pensempos: <https://pensempos.com/balanced-scorecard/>

Raffino, M. e. (12 de febero de 2020). Concepto.de. Recuperado el 28 de abril de 2020, de <https://concepto.de/tecnicas-de-investigacion/>

Revista Dinero. (2014). Para que sirve el BSC. Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/para-que-sirve-el-balanced-scorecard-bsc-por-jorge-gomez/240014>.

Roncancio, G. (24 de 05 de 2018). Pensemos. Obtenido de Planeacion estrategica: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Roncancio, G. (26 de Abril de 2019). Pensemos. Recuperado el 07 de 05 de 2020, de <https://gestion.pensemos.com/kaplan-y-norton-todo-sobre-los-autores-del-cuadro-de-mando-integral>

Sampieri, R. H. (2014). Metodologia de la investigacion. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill/Interamerica De Editores, S.A. De C.V.

TiedCOMM. (2015). Ifoviews. Obtenido de TiedCOMM: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Vallejo, M. (s.f.).

WikiEOI. (2018). perspectivas de procesos internos del balanced score card. Obtenido de wikiEOI:

https://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva_de_procesos_internos_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas

ANEXOS

Anexo 1 Formato y Resultado de la encuesta.

	Proceso: Atención al Usuario	
	FORMATO	
	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS CLÍNICA DEL NIÑO	Fecha de aprobación: 17/03/2018
		páginas 1 de 1

Su opinión es muy importante para nosotros ya que nos permite continuar mejorando nuestros servicios.

Servicio: _____

Fecha:

D	M	A
---	---	---

Por favor marque con una (X) la opción más adecuada para usted:

No.	B: Bueno - R: Regular - M: Malo - N/A: No aplica	No.	Califique su satisfacción con respecto a los siguientes aspectos: 1. SI 2: NO 3. N/A				
1	¿El tiempo que tuvo que esperar para ser atendido por el profesional el día de su cita fue? <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> M <input type="radio"/> N/A	7	¿Hacer uso o acceder a los servicios de la clínica casa del niño fue fácil? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> N/A				
2	¿La limpieza y aseo de las instalaciones (Salas de Espera, Consultorios, Baños y demás sitios de atención fue? <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> M <input type="radio"/> N/A	8	¿Considera usted que se le brindó una atención segura desde el punto de vista clínico? (verificación de su nombre y documento de <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> N/A				
3	¿Las CONDICIONES DE PRIVACIDAD para su atención fueron? <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> M <input type="radio"/> N/A	9	¿Conoce Usted los derechos y deberes que tiene como paciente? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> N/A				
4	¿La Comodidad de las instalaciones fue? <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> M <input type="radio"/> N/A	10	¿El médico le habló claramente acerca de su condición de salud, riesgos y recomendaciones? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> N/A				
5	¿El trato que recibió usted y su acompañante por parte del PERSONAL ASISTENCIAL fue? <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> M <input type="radio"/> N/A	11	Si le realizaron algún procedimiento, ¿Le explicaron el consentimiento informado previamente? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> N/A				
6	¿El trato que recibió usted y su acompañante por parte del PERSONAL ADMINISTRATIVO fue? <input type="radio"/> B <input type="radio"/> R <input type="radio"/> M <input type="radio"/> N/A	12	¿Conoce usted la forma en la que puede manifestar sus reclamos, inquietudes, sugerencias o felicitaciones? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> N/A				
No.	Por favor marque con una (X) la opción de su preferencia						
13	¿Qué tan satisfecho se encuentra con la atención recibida por la Clínica Materno Infantil Casa del Niño?	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	No respondieron
14	¿Recomendaría la Clínica Materno Infantil Casa del Niño a sus familiares y amigos?	Definitivamente si	Probablemente si	Definitivamente no	Probablemente no	No respondieron	

Señor usuario, si desea puede registrar los siguientes datos:

Nombre: _____

Dirección: _____

Número de Identificación: _____

EPS: _____ Celular: _____

¡GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACION!

**Ilustración 14 Formato de Encuesta Tomado de (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño,
2018)**

		TOTAL																
Nombre:																		
Identificación																		
No.	Criterio	Bueno	Regular	Malo	No aplica	Si	No	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	No respondieron	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	No respondieron
1	¿El tiempo que tuvo que esperar para ser atendido por el profesional el día de su cita fue?	496	49	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	89%
2	¿La limpieza y aseo de las instalaciones (Salas de Espera, Consultorios, Baños y demás sitios de atención fue?	530	25	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	95%
3	¿Las CONDICIONES DE PRIVACIDAD para su atención fueron?	497	48	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	89%
4	¿La Comodidad de las instalaciones fue?	486	65	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	87%
5	¿El trato que recibió usted y su acompañante por parte del PERSONAL ASISTENCIAL fue?	537	19	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	96%
6	¿El trato que recibió usted y su acompañante por parte del PERSONAL ADMINISTRATIVO fue?	534	22	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	96%
7	¿Hacer uso o acceder a los servicios de la clínica casa del niño fue fácil?	0	0	0	0	548	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	98%
8	¿Considera usted que se le brindó una atención segura desde el punto de vista clínico? (verificación de su nombre y documento de identidad antes de realizar procedimientos o administración de medicamentos, lavado de manos)	0	0	0	0	551	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	99%
9	¿Conoce Usted los derechos y deberes que tiene como paciente?	0	0	0	0	457	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	82%
10	¿El médico le habló claramente acerca de su condición de salud, riesgos y recomendaciones?	0	0	0	0	522	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	94%
11	Si le realizaron algún procedimiento, ¿Le explicaron el consentimiento informado previamente?	0	0	0	0	359	198	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	64%
12	¿Conoce usted la forma en la que puede manifestar sus reclamos, inquietudes, sugerencias o felicitaciones?	0	0	0	0	397	160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	71%
13	¿Qué tan satisfecho se encuentra con la atención recibida por la Clínica Materno Infantil Casa del Niño?	0	0	0	0	0	0	363	168	25	1	0	0	0	0	0	0	95%
14	¿Recomendaría la Clínica Materno Infantil Casa del Niño a sus familiares y amigos?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	410	130	13	4	97%
	Bueno	3080																
	Regular	228																
	Malo	34																
	No aplica	0																
	Si	2834																
	No	504																
	Muy buena	363																
	Buena	168																
	Regular	25																
	Mala	1																
	Muy mala	0																
	No respondieron	0																
	Definitivamente si	410																
	Probablemente si	130																
	Probablemente no	13																
	Definitivamente no	4																
	No respondieron	0																
	Total	90%																

Ilustración 15 Resultado Encuesta, Tomado de (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)

Anexo 2 Formatos de Métodos y Tiempo.

[illegible]

Ilustración 16 Formato Métodos y Tiempos, tomado de (Clinica Materno Infantil Casa Del Niño, 2018)